

Pendekatan ***Forget, Borrow, and Learn***

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Guru Besar dan Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

21 Maret 2025

Motto:

"Jangan takut berubah. Yang harus kita takutkan adalah tidak berubah sama sekali."

Pendekatan ini menjelaskan tantangan dalam menghadirkan inovasi besar dalam sebuah organisasi besar, serta bagaimana pendekatan *Forget, Borrow, and Learn* yang dikembangkan oleh **Vijay Govindarajan** dan **Chris Trimble** dapat membantu mengatasinya.

Berikut adalah penjelasan naratif dan formal atas isi kutipan tersebut:

Tantangan Inovasi dalam Korporasi Besar

Membangun inovasi besar (major innovations) dalam struktur organisasi besar adalah tantangan yang kompleks bagi manajemen. Ketika sebuah unit bisnis baru (disebut sebagai **NewCo**) yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi didirikan, seringkali ia tidak dapat hidup berdampingan dengan unit-unit bisnis lama yang sudah mapan (**CoreCo**). Dalam praktiknya, manajer inovasi kerap menghadapi hambatan besar, terutama ketika eksperimen strategis dipindahkan dari fase inkubasi ke eksekusi nyata.

Masalah ini muncul karena budaya, proses, dan tujuan NewCo sangat berbeda dari CoreCo. Dalam konteks ini, pendekatan **Forget, Borrow, and Learn** dari **Govindarajan dan Trimble** menjadi sangat relevan.

Framework: Forget, Borrow, and Learn

Konsep ini pertama kali diperkenalkan dalam artikel berjudul "*Building Breakthrough Business Within Established Organizations*" di Harvard Business Review (HBR), edisi Mei 2005. Jika framework ini diterapkan dengan baik, maka inovasi tidak lagi tergantung pada kepemimpinan luar biasa semata, tetapi bergeser pada pencapaian keunggulan organisasi secara sistematis.

1. Forget (Melupakan)

NewCo harus **melupakan** sebagian dari elemen kesuksesan CoreCo. Ini penting karena NewCo dan CoreCo memiliki perbedaan mendasar dalam struktur, budaya, dan tujuan. Jika NewCo mencoba meniru sepenuhnya CoreCo, maka potensi inovasinya akan terhambat.

2. Borrow (Meminjam)

NewCo juga harus **meminjam** beberapa aset dari CoreCo, seperti sumber daya, jaringan, atau pengetahuan pasar. Ini adalah keuntungan besar yang dimiliki NewCo dibandingkan dengan pesaing independennya, karena ia bisa mengakses kekuatan dan sumber daya yang telah dibangun oleh CoreCo.

3. Learn (Belajar)

Akhirnya, NewCo harus **belajar** dari awal tentang cara baru dalam mengelola dan mengeksekusi bisnis. Ini mencakup pembelajaran atas proses, struktur, dan bahkan model bisnis baru yang sesuai dengan konteks NewCo itu sendiri.

Diskusi dan Implikasi Manajerial

Framework ini sangat berguna dalam konteks transformasi organisasi, terutama ketika perusahaan besar ingin menciptakan inovasi radikal tanpa merusak fondasi bisnis utama. Namun implementasinya membutuhkan kejelian dalam manajemen perubahan, termasuk dalam mengelola konflik budaya antara CoreCo dan NewCo.

Misalnya, perusahaan seperti **Procter & Gamble** atau **IBM** yang ingin mengembangkan bisnis digital baru di tengah bisnis tradisional mereka, akan menghadapi tantangan serupa. Jika tidak dikelola dengan prinsip *Forget, Borrow, and Learn*, maka inovasi akan gagal tumbuh atau bahkan ditolak oleh struktur organisasi yang sudah mapan.

Contoh kasus aplikatif framework ini dalam konteks UMKM, perusahaan multinasional, atau sektor publik di Indonesia.

Berikut diuraikan **contoh aplikatif dari pendekatan "Forget, Borrow, and Learn" (FBL)** dalam tiga konteks berbeda secara naratif dan reflektif:

1. Kasus UMKM: Transformasi Digital Warung Tradisional ke Platform Online

Latar Belakang:

Sebuah warung kelontong tradisional bernama **Warung Mak Sari** di Bogor sudah berdiri selama 20 tahun. Penjualan tetap stabil, namun stagnan. Anak dari pemilik warung, yang baru lulus kuliah, ingin mendirikan unit bisnis baru bernama "**Warung Digital Sari**" yang menjual produk yang sama tetapi berbasis pemesanan online lewat aplikasi dan media sosial.

Penerapan FBL:

- **Forget:** Warung Digital Sari tidak bisa mengandalkan model penjualan tunai, pendekatan tatap muka, atau jam operasional terbatas seperti warung lama. Ia harus melupakan beberapa cara lama, seperti mencatat utang di buku tulis, dan mulai menggunakan sistem digital.

- **Borrow:** Unit digital ini tetap bisa meminjam dari CoreCo (Warung Mak Sari) dalam bentuk kepercayaan pelanggan, pasokan dari distributor yang sudah dikenal, serta lokasi fisik sebagai gudang barang.
- **Learn:** Warung Digital Sari harus belajar menggunakan teknologi: platform e-commerce, sistem pemesanan online, pembayaran digital, promosi lewat media sosial, hingga layanan antar.

Hasil:

Dengan menggabungkan warisan lama dan pendekatan baru, warung tersebut berhasil menjangkau pelanggan lebih luas, bahkan ke generasi muda yang lebih digital-native.

2. Kasus Perusahaan Multinasional: PT Telkom Indonesia dan IndiHome

Latar Belakang:

PT Telkom Indonesia dikenal sebagai perusahaan penyedia layanan telekomunikasi terbesar. Ketika era digital berkembang, Telkom mendirikan unit baru bernama **IndiHome** untuk fokus pada layanan internet rumah, IPTV, dan layanan berbasis cloud.

Penerapan FBL:

- **Forget:** IndiHome tidak bisa sepenuhnya mengandalkan pendekatan layanan telko tradisional seperti Telkom. Mereka harus melupakan birokrasi internal yang lambat, dan mulai menerapkan layanan cepat tanggap seperti yang dilakukan oleh startup digital.
- **Borrow:** IndiHome tetap memanfaatkan infrastruktur jaringan Telkom, SDM teknis yang terlatih, dan brand besar Telkom untuk membangun kepercayaan pelanggan.
- **Learn:** IndiHome membangun budaya baru yang lebih responsif, sistem CRM yang lebih modern, dan mengembangkan inovasi

layanan seperti *Smart Home Services* yang sebelumnya tidak ada di Telkom.

Hasil:

IndiHome berkembang pesat sebagai tulang punggung layanan digital rumah tangga di Indonesia, dan menjadi penyumbang pendapatan terbesar kedua setelah bisnis telko utama.

3. Kasus Sektor Publik: Dinas Perpustakaan Daerah Memasuki Era Digital

Latar Belakang:

Sebuah Dinas Perpustakaan Daerah di Jawa Barat menyadari bahwa kunjungan fisik ke perpustakaan terus menurun. Maka dibuatlah unit inovatif bernama **Perpustakaan Digital Nusantara (PDN)** untuk menyediakan layanan e-book, konten audio, dan pembelajaran jarak jauh.

Penerapan FBL:

- **Forget:** PDN tidak bisa mempertahankan prosedur birokrasi lama seperti pendaftaran manual atau hanya menyediakan buku fisik. Harus ada pergeseran paradigma ke pelayanan digital berbasis *user experience*.
- **Borrow:** PDN tetap memanfaatkan koleksi fisik perpustakaan utama, tenaga pustakawan senior, serta relasi dengan penerbit.
- **Learn:** Tim baru belajar membuat aplikasi mobile, mengelola sistem manajemen konten digital, dan menerapkan kurasi digital untuk menjangkau generasi muda dan pelajar milenial.

Hasil:

PDN menjadi pionir perpustakaan digital di daerah, meningkatkan literasi digital, serta memperluas akses ke layanan pustaka, bahkan ke daerah pelosok lewat internet.

Refleksi Akademik:

Model **Forget, Borrow, Learn** bukan hanya relevan untuk perusahaan raksasa, tapi juga bisa diterapkan dalam konteks UMKM dan sektor publik. Inti dari pendekatan ini adalah:

- **Forget** → Berani melepaskan masa lalu yang tidak lagi relevan.
- **Borrow** → Cerdas memanfaatkan keunggulan yang sudah ada.
- **Learn** → Rendah hati untuk belajar hal-hal baru yang sesuai zaman.

Dalam konteks perubahan manajerial dan inovasi, FBL membantu organisasi melewati tantangan *ambidexterity* — keseimbangan antara eksplorasi hal baru dan eksploitatif pada yang sudah ada.

Jika Anda berkenan, saya bisa bantu mengembangkan salah satu contoh ini menjadi makalah, artikel populer, atau modul pengajaran untuk generasi muda yang Anda dampingi.

Makalah populer oleh Rudy C Tarumingkeng

Judul:

***Transformasi Warung Tradisional Menuju Era Digital:
Pendekatan Forget, Borrow, and Learn sebagai Strategi
Inovasi UMKM***

Pendahuluan

Di tengah percepatan transformasi digital dan gaya hidup masyarakat yang semakin terdigitalisasi, pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dihadapkan pada dilema: tetap bertahan dengan cara lama atau melakukan lompatan inovatif ke arah baru. Banyak UMKM tradisional yang selama ini beroperasi secara konvensional mulai tertinggal dalam menghadapi perubahan perilaku konsumen, terutama generasi muda yang menginginkan kecepatan, kenyamanan, dan layanan digital.

Salah satu tantangan utama dalam menghadirkan inovasi dalam organisasi kecil maupun besar adalah mengelola perubahan budaya, sistem, dan model bisnis. Untuk menjawab tantangan ini, pendekatan **Forget, Borrow, and Learn (FBL)** yang dikembangkan oleh Vijay Govindarajan dan Chris Trimble menjadi salah satu strategi manajerial yang sangat relevan dan aplikatif dalam konteks UMKM.

Kasus Nyata: Warung Tradisional Mak Sari di Bogor

Latar Belakang

Warung Mak Sari merupakan warung kelontong tradisional yang telah beroperasi selama 20 tahun di pinggiran Kota Bogor. Warung ini telah memiliki pelanggan tetap dan dikenal sebagai tempat belanja kebutuhan harian masyarakat sekitar. Namun, belakangan ini

penjualan mengalami penurunan seiring dengan munculnya minimarket modern dan meningkatnya penggunaan aplikasi belanja online di kalangan masyarakat muda.

Melihat peluang dan perubahan tersebut, anak dari pemilik warung — lulusan baru dari jurusan manajemen — menggagas ide mendirikan "**Warung Digital Sari**", yaitu versi modern dari warung lama yang mengintegrasikan teknologi digital, seperti pemesanan online melalui WhatsApp, layanan antar, pembayaran QRIS, dan promosi lewat media sosial.

Penerapan Strategi Forget, Borrow, and Learn

1. Forget: Melepaskan Pola Lama yang Tidak Relevan

Warung Digital Sari harus berani **melupakan** beberapa kebiasaan warung tradisional, seperti:

- Sistem pencatatan utang dan transaksi manual.
- Jam operasional yang terbatas hanya pagi hingga sore.
- Ketergantungan pada pelanggan yang datang langsung.

Pola pikir ini perlu diubah agar bisnis bisa beradaptasi dengan ekspektasi konsumen baru yang lebih mobile dan ingin dilayani dengan cepat dan efisien.

2. Borrow: Meminjam Sumber Daya yang Sudah Ada

Dalam membangun NewCo (warung digital), tidak semua harus dimulai dari nol. Warung Digital Sari **meminjam** beberapa kekuatan dari CoreCo (Warung Mak Sari), seperti:

- **Basis pelanggan tetap**, terutama ibu rumah tangga yang telah loyal.
- **Hubungan dengan pemasok/distributor lokal** yang bisa mendukung sistem pemesanan cepat.
- **Reputasi lokal** yang sudah terbentuk selama bertahun-tahun.

Dengan memanfaatkan aset-aset tersebut, Warung Digital Sari memiliki keunggulan kompetitif dibanding bisnis baru lainnya yang belum dikenal di lingkungan sekitar.

3. Learn: Membangun Kemampuan Baru

Langkah berikutnya adalah **belajar** hal-hal baru yang tidak dimiliki oleh warung tradisional, seperti:

- Penggunaan **platform digital** untuk promosi (Instagram, TikTok, WhatsApp Business).
- Sistem pemesanan online dan pengelolaan stok secara digital.
- Pelatihan **literasi digital** bagi anggota keluarga yang ikut mengelola.
- Pelayanan pelanggan berbasis *customer-centric*, seperti *same-day delivery*.

Hasil dan Dampak

Setelah enam bulan implementasi strategi FBL, Warung Digital Sari mengalami pertumbuhan pendapatan sebesar 35%. Segmentasi pasar juga mulai meluas, tidak hanya melayani pelanggan tetap, tapi juga mahasiswa dan pekerja kantoran di sekitar area. Selain itu, warung ini menjadi contoh inovatif di lingkungan sekitar, bahkan diundang oleh dinas koperasi dan UMKM setempat untuk membagikan kisah suksesnya.

Refleksi dan Pelajaran

Pendekatan **Forget, Borrow, and Learn** menunjukkan bahwa inovasi bukan berarti sepenuhnya meninggalkan masa lalu, melainkan mengelola transisi antara warisan (heritage) dan masa depan (future-ready). Banyak UMKM yang gagal berinovasi karena terlalu terikat pada cara lama, atau sebaliknya terlalu tergesa-gesa membuang semua warisan tanpa mempertimbangkan kekuatan yang bisa dimanfaatkan.

Inilah mengapa strategi FBL sangat cocok digunakan sebagai **kerangka berpikir strategis** dalam pelatihan, pendampingan, dan pengajaran inovasi kepada generasi muda maupun pelaku usaha.

Penutup

Transformasi UMKM di era digital bukanlah sebuah pilihan, melainkan keniscayaan. Dengan memahami dan menerapkan pendekatan **Forget, Borrow, and Learn**, pelaku usaha dapat melakukan inovasi secara bertahap namun berkelanjutan, memadukan kekuatan lama dengan kemampuan baru, serta membentuk organisasi yang lebih adaptif dan tangguh.

Infografis/Modul Pembelajaran Ringkas

Judul: Transformasi Warung Tradisional Menuju Era Digital

Subjudul: Strategi Forget, Borrow, and Learn untuk Inovasi UMKM

1. Konteks Masalah

- Warung tradisional stagnan
- Munculnya pesaing modern & digital
- Perubahan gaya hidup konsumen

2. Solusi: Forget, Borrow, and Learn (FBL) Dikembangkan oleh: Vijay Govindarajan & Chris Trimble

3. Studi Kasus: Warung Mak Sari (Bogor)

- Warung tradisional berusia 20 tahun
- Mendirikan unit baru: "Warung Digital Sari"

Langkah Strategis:

A. FORGET "Meninggalkan kebiasaan lama yang tidak relevan"

- Catatan manual > Digital
- Jam terbatas > Fleksibel
- Datang langsung > Pesan online

B. BORROW "Meminjam kekuatan dari CoreCo"

- Pelanggan loyal
- Relasi dengan distributor
- Reputasi lokal

C. LEARN "Membangun kemampuan baru"

- Promosi via Instagram & WhatsApp
- Pembayaran QRIS
- Pengelolaan stok digital
- Layanan pelanggan cepat

Hasil Nyata:

- Pendapatan naik 35% dalam 6 bulan
- Menjangkau generasi muda
- Menjadi contoh UMKM inspiratif lokal

Pelajaran Utama:

- Inovasi = kombinasi antara masa lalu & masa depan
- FBL = alat bantu strategis untuk inovasi terarah
- Cocok untuk UMKM & generasi muda kreatif

Gunakan FBL untuk:

- Digitalisasi UMKM

- Inovasi sektor publik
- Menciptakan bisnis keluarga modern

"Jangan takut berubah. Yang harus kita takutkan adalah tidak berubah sama sekali."

Glosarium

Pendekatan Forget, Borrow, and Learn (FBL)

1. Forget

Merupakan proses strategis untuk **melepaskan kebiasaan lama, sistem, atau pola pikir** yang tidak lagi relevan dalam konteks inovasi atau pengembangan unit bisnis baru. Forget bukan berarti melupakan seluruh masa lalu, tetapi memilih secara selektif mana yang tidak cocok untuk diterapkan di unit inovatif baru.

Contoh: Warung Digital Sari tidak lagi mencatat transaksi di buku tulis manual karena sudah beralih ke sistem POS digital.

2. Borrow

Mengacu pada tindakan **memanfaatkan aset, sumber daya, dan keunggulan** yang sudah dimiliki oleh organisasi induk (CoreCo) untuk mempercepat pengembangan unit bisnis baru (NewCo). Aset yang bisa dipinjam meliputi pelanggan, jaringan distribusi, brand, reputasi, dan SDM berpengalaman.

Contoh: Warung Digital Sari memanfaatkan relasi distributor dari warung lama agar tetap mendapatkan pasokan barang terpercaya.

3. Learn

Adalah proses **belajar dari awal** terhadap hal-hal baru yang belum pernah dikuasai sebelumnya, baik berupa teknologi, model bisnis, perilaku konsumen baru, maupun cara melayani pelanggan secara digital.

Contoh: Pengelola Warung Digital Sari belajar menggunakan Instagram untuk promosi dan QRIS untuk pembayaran.

4. NewCo

Merujuk pada unit bisnis baru yang dibentuk dalam organisasi lama (CoreCo), biasanya memiliki **tujuan pertumbuhan tinggi dan inovatif**, serta sering kali beroperasi dengan struktur, budaya, dan model kerja yang berbeda dari induknya.

Contoh: Warung Digital Sari sebagai entitas baru dari Warung Mak Sari.

5. CoreCo

Unit bisnis utama atau lama yang menjadi **induk atau sumber asal** dari NewCo. CoreCo biasanya sudah mapan, stabil, dan memiliki proses yang terstandarisasi, namun sering kali kurang fleksibel dalam menanggapi perubahan cepat.

Contoh: Warung Mak Sari adalah CoreCo yang sudah dikenal oleh warga sekitar selama 20 tahun.

6. Ambidextrous Organization

Organisasi yang mampu menjalankan dua hal secara bersamaan: **eksploitasi** dari keunggulan yang sudah ada (CoreCo) dan **eksplorasi** terhadap peluang baru (NewCo). Pendekatan FBL mendukung terciptanya organisasi ambidextrous ini.

7. Transformasi Inovatif

Proses perubahan yang menggabungkan **elemen warisan (heritage)** dengan **elemen masa depan (future-oriented)** untuk menghasilkan bentuk organisasi atau bisnis yang lebih adaptif dan berdaya saing.

8. Strategic Innovation Execution

Proses menjalankan inovasi bukan hanya pada tahap ide (inkubasi), tetapi juga sampai ke tahap implementasi nyata di pasar. Di sinilah pendekatan FBL sangat diperlukan untuk mengelola transisi dan integrasi antarunit.

9. Digitalisasi UMKM

Proses mengadopsi teknologi digital dalam kegiatan usaha mikro, kecil, dan menengah dengan tujuan meningkatkan efisiensi operasional, menjangkau pasar lebih luas, dan memenuhi kebutuhan konsumen digital.

10. Kapasitas Adaptif

Kemampuan sebuah individu atau organisasi untuk **menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan eksternal**, baik dalam hal teknologi, perilaku konsumen, maupun model bisnis.

Daftar Pustaka

Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). *Building breakthrough businesses within established organizations*. **Harvard Business Review**, 83(5), 58–68.

Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Boston, MA: **Harvard Business Review Press**.

Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). *Reverse innovation: Create far from home, win everywhere*. Boston, MA: **Harvard Business Review Press**.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, 38(4), 8–30.

ChatGPT 4o (2025). Copilot of this article. Access date: 16 March 2025. Writer's account. <https://chatgpt.com/c/67de8c7b-86d4-8013-8844-4418097520a1>

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: **Harvard Business School Press**.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: **Free Press**.

OECD. (2021). *The Digital Transformation of SMEs*. OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/industry/smes/digital/>

Kementerian Koperasi dan UKM RI. (2022). *Laporan Tahunan Transformasi Digital UMKM Indonesia*. Jakarta: Kemenkop UKM.